

(RECYCLING 杂志) 与齐合天地集团行政总裁秦永明先生的访谈

(下文为翻译，原文请见英文版面)

(2017 年 7 月) RECYCLING 杂志

专刊·金属回收

与齐合天地集团行政总裁秦永明先生的访谈

运营良好

在年初，齐合天地集团接手了 Scholz Recycling Group。RECYCLING 杂志与齐合天地集团行政总裁秦永明先生讨论了公司的现状和未来发展计划。

1. 你们在年初收购了 Scholz Recycling。过了几个月，您的首个结论是什么？

秦：回收行业经历了数年的下行，利润率被挤压，许多业者努力经营。市场下行提供了整合的机会。我们收购 Scholz Recycling 时，进行了深入的分析。诚然，Scholz 因过去几年市场欠佳而受到影响；但我们认为，公司表现不佳，主要是 Scholz 在业绩良好时欠缺良好的经营策略、通过过度杠杆来进行急剧扩张以及高级管理层的管理乏善可陈所致。Scholz 有出色的业务经理一直支撑着运营。我们意识到，重要的资产是在行业积累了拥有丰富专业知识和经验的员工，以及更为重要的信誉。大多数的回收处理场都以专业的方式运作着。我们在欧洲，特别是在德国、奥地利、捷克和丹麦这些工业国家拥有良好的资产组合。这些加上去年的市场反弹，使我们 2017 年第一季度的财务业绩好转。

2. 你们对于 Scholz Recycling 的下一步计划是什么？

秦：我们将采取进一步的重组措施，以加强管理和组织效率。我们的目标是成为回收行业的世界领先企业。

尽管第一季度的业绩令人兴奋，由于全球市场仍有许多不确定因素，管理层对未来持谨慎乐观态度。为了成千上万的员工及其家属和股东，我们必须取得成功。我们得到了股东的大力支持，使我们能够重组自身的财务和去杠杆化，重回增长轨道。我们将会稳定公司业务，增加并重获产量和流失的客户，并重塑自身。

我们非常重视齐合天地集团和 Scholz 之间的文化融合。股东的理念非常清晰和一致：我们的目标是成为一家跨国的多元文化公司，而在另一方面，我们非常重用地方智慧，我们称之为“全球本土化”。自从收购 Scholz 后，齐合天地集团只派遣了不多于 5 个员工到这家拥有 5,000 多名全职员工的公司。我们建立并执行了一个新的企业管治政策，委派并授权本地职业经理人根据此政策来管理业务。除此之外，我们还制定了合理的绩效目标来激励员工。我们也强调管理层和员工之间的内部沟通，并投资建立内部沟通和反馈渠道。

最后一个要点是，我们发现，我们在大中华区、欧盟和北美地区的网络存在着许多协同机会。我们认为这不仅仅是简单的 1 加 1 等于 2，而是大于 2。事实上，我们看到，通过三大洲之间的贸易以及人员共享知识和市场情报，这些协同已经产生效果。

3. 你们成功将 Scholz 很快带回正轨，当中的秘诀是什么？

秦：首先，市场为我们提供了很多帮助。有一句古老的中国谚语告诉我们：越努力，越幸运。在去年，当我们还在收购 Scholz 的时候，我们预计市场将会复苏，但这次反弹的确来得比我们预期的早。

其次，如上所述，Scholz 集团在运作方面，其员工、回收处理场均呈良好状态。过去 Scholz 集团疲弱的资产负债表削弱了其可以做的业务量。但自齐合天地集团接手以来，我

们将流动资金注入 Scholz ,助力 Scholz 恢复业务。媒体一直关注 Scholz 过去的负面情况，但似乎忽视了正在努力振兴公司的那些勤奋的员工们。他们不单是为了谋生，更是为了完成壮举。业务快速好转的主因之一是员工。在过去的几年里，当公司经营得不好的时候，我们流失了一些员工，或者被迫放弃了一些员工。许多留下来的人已经和公司共事了许多年，对公司有归属感。他们在过去几年被环境压迫，现在这些员工想要重回市场并作出反击。他们坚定、有意志、有能力，而我们为他们提供了弹药。

第三，收购完成后，我们的首要任务是恢复员工的动力。在这之前，很多人担心失去工作和工资，担心会不会被美国的私募基金收购，而这通常意味着削减成本和裁员，也担心公司会破产，然后每个人都必须尝试寻找新的工作。齐合天地集团花了大量的时间和精力来传达新的战略，激励员工们把他们的注意力和奉献投入到手头上的工作中。我们在德国埃辛根和莱比锡举办了几次员工大会，以及一些较小型的会议。我认为，我们在第一季度取得的业绩，主要归因于员工的心态转变。

4. 您对目前的金属回收市场有何总体评价？

秦：钢铁和有色金属的需求依然较弱。虽然我们看到，自去年年底以来有一个重大反弹，但这个市场反弹能否维持呢？德国废金属市场面临尤其激烈的竞争。我们不应松懈。

5. 您如何解释中国投资者对德国公司的高度兴趣？

秦：首先，我认为中国投资者感兴趣的不仅是在德国，而是遍布全球各地。原因并不难理解。以前，中国经济多年来保持双位数的增长，于是中国企业重点在国内发展业务。如今，政府重组经济，为追求可持续发展把经济发展“降温”，去产能，以服务 and 消费主导来实现经济增长。为此，许多中国企业需要适应这个新的增长模式。有些企业需要获得专业知识、

品牌知名度、管理才能，以及能够迎合正在转型的中国市场的产品；有些企业则可能希望把产品带到世界其他地方，而其他企业则可能将资本配置到更高收益的领域。

其次，德国和英国是欧洲的领先经济体。英国脱欧一事在政治和经济上带来了很高的不确定性，于是像德国这样稳定的国家将成为投资优选。

自 80 年代初以来，中国经历了 30 多年的市场改革。在经济、政治和社会方面，中国更加融入全球体系。很多世界 500 强企业的大部分收入均来自中国，而且越来越多中国企业跻身此行列。中国企业的全球化动作已经从以前的贸易转向以技术和投资回报为导向，这推动中国企业走出去在全球范围物色人才。

欧盟是中国的长期贸易伙伴，而在欧盟中，德国是中国的最大贸易伙伴。在贸易量方面，德国也是与中国进行贸易的第二大经济体，仅次于日本。德国品牌在中国受到广泛认可。中国人和德国人一样，都是勤劳的人民。中国人也尊重德国人对质量和精度的坚持。

近年来，中国制造业一直在进行改革和升级。随着人口老龄化，中国在劳动密集型行业渐渐失去成本优势。然而，随着近几十年的高速增长，中国制造业积累了专业技术和资金。更多的企业意识到研发的重要性，并投入了越来越多的资金来改进产品，向高端精密工程转型。中国企业不仅可以向德国学习控制质量的技术和管理技能，还可以向日本、法国、美国等国家学习。

中国的投资也可以给德国带来很多好处。以 Scholz 的情况为例，有些德国公司可能由于管理不善或市场状况欠佳而面临财务危机，甚至资不抵债，成千上万人会失业。齐合天地集团对 Scholz 的注资不仅为 Scholz 带来了资金，也带来了庞大的东方市场。另外，德国人和中国人之间有许多共同特点，例如同样拥有大量受过良好教育和经验丰富的员工和工程师，工作勤奋，为人随和，这些共同特点让我们合作的成功变得更加容易。

6. 在您看来，德国和中国市场有什么区别？

秦：经过数十年的监管，德国市场结构完善，国内增长有限。中国市场虽然增速放缓，但仍存在着很大的增长空间。这是因为，在中国只有半数人口居住在城市，仍然有超过 6 亿的乡村人口。因此，逐步城市化和对更高生活水准的追求将会继续推动经济增长。

7. 你们有收购其他德国废料管理或回收公司的计划吗？

秦：Scholz 是德国和欧洲再生市场的重要参与者。在加强核心业务的同时，我们将会继续寻找增长机会。但是，我们对收购保持审慎和理性的态度。任何新的收购都应为我们目前的业务带来增值。

8. 您正在为一家全球性公司工作。回收行业是否需要更多的国际合作，特别是在政府层面？

秦：回收不仅仅是一门生意，它是为全人类和我们的后代服务。随着全球人口的增长，环境压力越来越大。更多的回收有助于减少我们对环境的破坏，减少我们对开采自然资源、化石燃料和不可再生资源的依赖。这个任务无法单靠一个国家实现。各国政府的合作将有助于我们改善地球环境。我们很高兴地看到，全球变暖和碳减排在世界范围内得到越来越多的关注，几乎所有的大国都参与进来了（除最近选择退出的美国之外），达成了许多共同协议，并采取了具体措施。

9. 一年后，您认为 Scholz Recycling 会是什么样子？

秦：我们正在恢复和增长的轨道上。许多人说，在这个行业里，我们完全依赖于市场，但我不这么认为。无论市场环境如何，我们都需要建立一个可持续的商业模式。我们有一个

愿景：成为世界回收行业的龙头企业之一。我们拥有合适的平台和员工来达成这个目标。我说过，Scholz 在过去几年的困境是由于经营策略欠佳。我们需要做的，而且已经在做的是恢复客户和供应商的信心、激励员工、做出正确的管理决策、提供贸易员者所需的资金和资源，并授权本地团队以发挥其最大的作用。回答这个问题，我相信我们正在重建 Scholz，使它具备更强内在能力，成为我们客户和供应商优选的业务伙伴，员工的优选雇主，以及对社会有承担的企业。

“我们的目标是成为回收行业的世界领先企业。”

“我们的员工想要重回市场并作出反击。”

“德国人和中国人之间有许多共同特点。”